

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial menurut Blau dan Moreover (2017) menunjukkan bahwa individu menimbang pengorbanan dan manfaat dari hubungan sosial. Studi mengenai perilaku menunjukkan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang memiliki kebutuhan sosial untuk merasa menjadi bagian dari suatu kelompok. Manusia akan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada disekitarnya agar dipandang baik oleh orang lain.

Presentasi diri adalah salah satu proses mendasar dan penting yang digunakan seseorang untuk menggambarkan identitas diri mereka di dunia sosial. Klaim atas identitas mereka pada umumnya memerlukan validasi sosial oleh orang lain (Tice, Butler, Muraven, dan Stillwell, 1995). Hal-hal dan perilaku yang mereka biasa lakukan salah satunya dipengaruhi oleh kesan dari orang lain. Hal ini dikarenakan persepsi dan evaluasi orang lain tentang diri mereka untuk membantu mendapatkan tujuan dalam hubungan mereka (Leary *et al.*, 1994).

Oleh karena itu, kebutuhan tersebut akan mempengaruhi penilaian dan hasil perilaku dalam organisasi. Mas dan Moretti (2009) menemukan bahwa pekerja tidak hanya termotivasi oleh kebutuhan bersosialisasi, tetapi juga rela memberikan pengorbanan yang lebih agar sesuai dengan lingkungan sosialnya. Secara khusus, Chang *et al* (2008) menemukan bahwa manajer

menegosiasikan harga transfer yang lebih rendah ketika mereka bernegosiasi dengan mitra dengan tingkat kepedulian sosial yang tinggi terhadap orang lain, berbeda dengan ketika mereka bernegosiasi dengan mitra dengan tingkat kepedulian yang rendah - untuk yang lain.

Dengan demikian, manajer berperilaku dengan cara yang diinginkan keadaan sosial untuk menyesuaikan diri dengan norma sosial lingkungan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dan mempercayai hubungan interpersonal. Ini berarti bahwa manajer senior dapat mengelola divisi dengan membentuk lingkungan kerja untuk merangsang kepedulian terhadap orang lain.

## 2.2 Harga Transfer

Harga transfer adalah jumlah yang dibebankan ketika satu divisi menjual barang atau jasa ke divisi lain dalam satu perusahaan. Harga ini mempengaruhi pengukuran laba untuk divisi penjualan dan divisi pembelian. Tujuan dalam menetapkan harga transfer adalah untuk menetapkan insentif bagi manajer divisi otonom untuk membuat keputusan yang mendukung tujuan organisasi (Hilton dan David E. Platt, 2017).

Terdapat dua komponen yang menyebabkan terciptanya harga transfer. Komponen pertama adalah biaya pengeluaran yang dikeluarkan oleh divisi yang menghasilkan barang atau jasa yang akan ditransfer. Biaya pengeluaran akan mencakup biaya variabel langsung dari produk atau layanan dan biaya

pengeluaran lainnya yang dikeluarkan ketika proses transfer terjadi. Komponen kedua dalam aturan penetapan harga transfer umum adalah biaya peluang yang dikeluarkan oleh perusahaan secara keseluruhan karena transfer.

Ada beberapa metode yang digunakan untuk menetapkan harga transfer, salah satunya adalah menggunakan negosiasi. Manajer divisi akan menegosiasikan harga transfer yang akan dilakukan. Biasanya mereka mulai dengan harga pasar eksternal dan kemudian melakukan penyesuaian berdasarkan berbagai alasan. Misalnya, divisi produksi dapat memperoleh penghematan biaya pada transfer internal yang tidak diperoleh pada penjualan terhadap pihak eksternal. Tidak ada biaya atau komisi yang harus dibayarkan kepada divisi penjualan dalam produk yang ditransfer secara internal. Dalam kasus tersebut, harga transfer yang dinegosiasikan dapat menghemat biaya antara divisi yang memproduksi dan divisi yang melakukan pembelian, biaya yang tercipta tersebut merupakan biaya yang sesuai dengan *equal profit split* (Hilton dan David E. Platt, 2017).

### 2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2001). Efektivitas kepemimpinan dapat dievaluasi dengan konsekuensi

dari tindakan pimpinan bagi pengikut dibawahnya. Diantaranya mencakup kinerja dan pertumbuhan manajemen perusahaan, kesiapan dalam menghadapi tantangan, kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan, kesejahteraan dan perkembangan psikologis karyawan, dan lain sebagainya. Ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin adalah seberapa jauh unit perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan perusahaan, seperti keuntungan atau laba, peningkatan penjualan, penjualan yang melampaui targetnya, produktivitas kinerja dan lain sebagainya.

Kozlowski dan Doherty (1989) menemukan bahwa kepemimpinan adalah pendorong utama iklim organisasi. Ini menunjukkan bahwa perilaku manajer divisi dapat dipengaruhi dan dimotivasi oleh manajemen senior (pemimpin) organisasi karena pemimpin tersebut menentukan gaya kepemimpinan untuk lingkungan internal organisasi. Reputasi yang dicerminkan oleh manajer senior tersebut yang akan mempengaruhi perilaku manajer divisi sehingga membuat suasana iklim kerja dalam perusahaan akan terasa nyaman dan membuat karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya, sehingga mendukung iklim kerja yang kolaboratif. Hal ini juga berlaku sebaliknya, reputasi yang dicerminkan oleh manajer senior juga dapat membuat perilaku manajer divisi tidak nyaman dan tertekan karena manajer senior tidak mendukung iklim kerja yang kolaboratif.

## 2.4 Skema Evaluasi Kinerja

Evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kinerja karyawan diartikan sebagai suatu tingkatan dimana manajer divisi dapat memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan. Evaluasi yang dilakukan kepada karyawan merupakan salah satu cara yang efektif untuk menilai keberhasilan pemimpin dalam memimpin karyawan dibawahnya untuk melihat kemampuan karyawan dalam mencapai target yang telah ditentukan perusahaan, apakah berhasil mencapai dan melampauinya atau sebaliknya.

Dalam menetapkan skema evaluasi kinerja, ada banyak faktor, salah satunya adalah pemberian insentif. Insentif tersebut diberikan supaya manajer bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. (Hilton dan David E. Platt, 2017). Penelitian Ackelsberg dan Yukl (1979) menyarankan bahwa menggunakan evaluasi kinerja dan skema kompensasi dapat mempengaruhi harga transfer transfer manajer dapat mempengaruhi harga transfer transfer manajer keputusan. Di bawah skema evaluasi kinerja kooperatif, divisi dievaluasi berdasarkan pada laba perusahaan. Di bawah skema evaluasi kinerja kompetitif, divisi dievaluasi berdasarkan laba divisi (Chong *et al.*, 2018)

## 2.5 Fairness Concern

Persepsi keadilan telah ditemukan sebagai faktor penting dalam negosiasi umum negosiasi harga transfer dan negosiasi yang saling

bertentangan. *Fairness Concern* mempengaruhi baik harga transfer yang diharapkan dan biaya untuk tiba pada harga yang dinegosiasikan (Chong *et al.*, 2018). Negosiator cenderung mengandalkan persepsi mereka tentang keadilan distributif dan prosedural sebelum memutuskan apakah akan mencapai kesepakatan atau mengakhiri negosiasi, serta *fairness concern* dan ketidakadilan memengaruhi perilaku dan hasil dari negosiasi tersebut (Fisher, Frederickson, dan Pfeffer, 2002). Oleh karena itu, persepsi kepedulian terhadap keadilan memiliki implikasi untuk proses negosiasi dan hasilnya.

Dalam negosiasi harga transfer, *fairness concern* distributif merujuk pada ekspektasi manajer atas kesetaraan laba di hadapan tolok ukur, seperti harga pasar yang berbeda dari harga *equal profit*. Skema evaluasi kinerja dapat mempengaruhi prediksi harga transfer manajer divisi karena dapat mempengaruhi persepsi tingkat kepedulian karyawan terhadap keadilan (Ghosh, 2000).

Insentif dan akuntabilitas bukan satu-satunya alat manajerial untuk meningkatkan keadilan distributif antar divisi, seperti pada penelitian Chong dan Loy (2015) yang menemukan bahwa, ketika bawahan percaya ada manfaat dalam menciptakan kesan positif (seperti terlihat jujur), mereka lebih bersedia untuk mengungkapkan informasi pribadi, sehingga divisi yang bernegosiasi bersedia untuk melepaskan keuntungan karena alasan keadilan dalam negosiasi tersebut.



## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Efek dari gaya kepemimpinan terhadap penetapan harga transfer

Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa individu akan menimbang potensi biaya dan manfaat dari hubungan sosial. Kelanjutan dari hubungan sosial ini didasarkan pada proses negosiasi antar manajer (Sabatelli dan Shehan, 2008), dimana para manajer yang bernegosiasi akan memutuskan untuk melanjutkan atau menghentikan hubungan timbal balik sosial. Apabila hubungan tersebut akan berlanjut, maka manajer akan memutuskan untuk berdagang secara internal (Chong *et al.*, 2018). Proses negosiasi tersebut merupakan hasil dari iklim organisasi yang terbentuk karena gaya kepemimpinan, yang didukung oleh penelitian Kozlowski dan Doherty (1989), menemukan bahwa kepemimpinan adalah pendorong utama iklim organisasi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku manajer dapat dipengaruhi dan dimotivasi oleh manajemen senior (pemimpin) karena gaya kepemimpinan mereka akan menentukan iklim kerja pada lingkungan internal organisasi. Sehingga, dalam konteks keputusan penetapan harga transfer yang dinegosiasikan, gaya kepemimpinan yang mendukung iklim kerja kolaboratif dapat memotivasi divisi untuk fokus pada hasil dari kedua divisi. Gaya kepemimpinan yang mendukung berarti manajer senior memberikan motivasi kepada manajer divisi untuk membangun hubungan

baik antar sesama manajer selama bekerja di kantor maupun dengan kegiatan-kegiatan diluar pekerjaan.

Penelitian Chong and Loy (2015) juga mengemukakan bahwa reputasi pimpinan akan mempengaruhi perilaku manajer divisi. Selain itu, penelitian Chang *et al.* (2008) mengemukakan bahwa, ketika divisi menunjukkan kepedulian yang lebih besar untuk orang lain, mereka lebih cenderung untuk mencapai kesepakatan harga transfer yang mendekati *equal profit split*. *Equal profit split* merupakan harga yang telah ditetapkan perusahaan sebesar \$500 yang menjadi dasar pertimbangan dalam penetapan harga transfer bagi kedua divisi. Oleh karena itu, peneliti memperkirakan bahwa harga transfer yang diprediksi manajer akan mendekati *equal-profit split* di bawah gaya kepemimpinan yang mendukung. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H1: Harga transfer akan mendekati *equal-profit split* di bawah gaya kepemimpinan yang mendukung iklim kerja kolaboratif.

#### 2.6.2 Efek dari skema evaluasi kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap penetapan harga transfer

Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa manusia akan menimbang potensi biaya dan manfaat dari hubungan sosial. Hal ini berarti ketika manajer melakukan negosiasi akan cenderung mempertimbangkan manfaat yang akan diperoleh dari hasil keputusan yang ditetapkan. Untuk



itu, pada penelitian Ackelsberg dan Yukl (1979) mengemukakan bahwa menggunakan evaluasi kinerja dan skema kompensasi dapat mempengaruhi keputusan harga transfer manajer.

Penelitian ini membedakan antara skema evaluasi kinerja kooperatif dan skema evaluasi kinerja kompetitif. Di bawah skema evaluasi kinerja kooperatif, divisi dievaluasi berdasarkan pada laba perusahaan. Di bawah skema evaluasi kinerja kompetitif, divisi dievaluasi berdasarkan laba divisi. Dengan skema evaluasi kinerja kooperatif, manajer dipercaya memiliki tingkat kepercayaan antar manajer lain dan memiliki hubungan yang saling menguntungkan dengan divisi lain sehingga akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam kondisi seperti itu, diharapkan divisi akan menghindari transaksi dengan pasar luar dalam penetapan harga transfer. Sebaliknya, dengan skema evaluasi kinerja kompetitif, manajer akan termotivasi untuk meningkatkan laba divisi mereka masing-masing (Bull, Schotter, dan Weigelt, 1987). Skema evaluasi kinerja yang kompetitif memotivasi manajer untuk fokus pada laba divisi, yang mendorong ketidaksetaraan divisi. Dengan kata lain, kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang mendukung lebih mendesak ketika divisi dievaluasi berdasarkan kinerja divisi. Seperti pada hipotesis 1, dimana keputusan penentuan harga transfer yang diprediksi manajer

dapat bergantung pada gaya kepemimpinan yang mendukung atau yang tidak mendukung.

Oleh karena itu, peneliti berharap bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung akan memiliki pengaruh ketika manajer dievaluasi pada skema evaluasi kinerja kompetitif. Gaya kepemimpinan akan lebih penting ketika divisi dihargai secara finansial berdasarkan kinerja divisi mereka sendiri, sehingga, dengan penjelasan tersebut, pengaruh gaya kepemimpinan yang mendukung iklim kerja kolaboratif akan berpengaruh terhadap penetapan harga transfer ketika berada di bawah skema evaluasi kinerja kompetitif. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H2: Dibawah skema evaluasi kinerja kompetitif, gaya kepemimpinan yang mendukung akan berpengaruh terhadap penetapan harga transfer.

### 2.6.3 Mediasi dari *fairness concern*

Dalam negosiasi harga transfer, *fairness concern* merujuk pada persepsi manajer senior akan keadilan distribusi laba, seperti harga pasar yang berbeda dari harga *equal-profit*. Skema evaluasi kinerja dapat mempengaruhi harga transfer yang ditetapkan manajer senior karena dapat membentuk tingkat *fairness concern* pada manajer. Skema evaluasi kinerja kooperatif dianggap adil karena distribusi laba yang merata.

Penelitian (Chang *et al.*, 2008) sendiri menunjukkan bahwa negosiator yang bertanggung jawab atas divisi mereka sendiri cenderung menggunakan negosiasi yang mempertimbangkan kepentingan rekannya. Hal ini dapat tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan yang mendukung iklim kerja kolaboratif sehingga membuat manajer divisi merasa nyaman dalam bersosialisasi dan memiliki hubungan baik antar manajer. Sehingga, gaya kepemimpinan dapat berpengaruh pada penciptaan iklim kerja di perusahaan. Dengan demikian, dalam konteks keputusan penentuan harga transfer, maka *fairness concern* manajer akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan skema evaluasi kinerja, yang akan mempengaruhi harga transfer yang diprediksi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H3: *Fairness concern* akan mempengaruhi penetapan Harga Transfer, namun *fairness concern* juga dipengaruhi oleh interaksi Gaya Kepemimpinan dan Skema Evaluasi Kinerja.